

## HUBUNGAN PENGHARGAAN INTRINSIK TERHADAP MOTIVASI KERJA

Evi Maria

*email: Trifosa.Evi@gmail.com*

Universitas Kristen Satya Wacana

### *Abstract*

*People work for many reasons, and one of them is earning money. But in fact, earning money is not the only reason for this people to stay and work in that company. Based on the research, it's found that many factors can influence the working motivation of the people. This article explains about intrinsic rewards which influence the working motivation of the workers in a company. The result of this research can be used for giving recommendation for the company in how to give an appropriate reward for their workers.*

*Keywords: work motivation, intrinsic rewards.*

### **Pendahuluan**

Dalam mengelola organisasi saat ini dituntut adanya perubahan-perubahan dari yang tradisional menjadi modern. Perubahan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan akan terjadi dengan baik bila lingkungan yang ada mendukung sepenuhnya baik dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Dalam menghadapi perubahan tentunya sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memberi andil untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kemampuan dari para karyawan bisa jadi merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi akan menjadi masalah jika karyawan tersebut sebenarnya memiliki kemampuan yang baik tetapi motivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi rendah.

Seseorang akan termotivasi dengan kuat apabila kepentingan individu mereka terpenuhi. Kepentingan-kepentingan individu itu akan terpenuhi salah satunya oleh penghargaan yang mereka terima, sebagai imbalan dari kerja mereka. Gibson, Ivancevich & Donnely (1991) membagi penghargaan menjadi dua, yaitu penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*). Sedangkan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) meliputi gaji dan

upah (*salary and wage*), jaminan sosial (*fringe benefit*), penghargaan antar pribadi (*interpersonal reward*), serta promosi (*promotion*).

Edwin Locke dengan *goal setting theory*-nya (1984) mengemukakan bahwa motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh tujuan dan maksud orang tersebut, dan perusahaan dituntut untuk dapat memberikan tujuan yang jelas kepada karyawan, karena hal tersebut pada akhirnya akan memberikan kepada pekerja rasa berprestasi. Jadi *goal setting theory* ini lebih menekankan pada penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*).

Obyek penelitian ini adalah karyawan dari sebuah perusahaan di Semarang, dimana pihak manajemen perusahaan berusaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan guna menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Untuk itu perlu diketahui terlebih dahulu jenis penghargaan yang bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan di perusahaan ini. Berdasarkan teori yang dikemukakan diatas maka akan dilakukan penelitian pada karyawan perusahaan tersebut mengenai pengaruh penghargaan intrinsik terhadap motivasi kerja.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penghargaan intrinsik berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan manfaat penelitian ini sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengetahui faktor

penghargaan (*reward*) intrinsik apa saja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, sehingga perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat untuk meningkatkan motivasi kerja serta memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang sumber daya manusia.

### **Telaah Literatur dan Perumusan Hipotesis**

#### **Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Reward*) dalam Organisasi**

Organisasi menggunakan berbagai penghargaan (*reward*) untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan organisasi. Cara dan waktu membagikan penghargaan tersebut adalah masalah penting karena jika penghargaan diberikan tidak tepat maka hasil yang diperoleh tidak akan memuaskan bagi organisasi. Sasaran utama pemberian penghargaan adalah menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan agar tetap datang bekerja, dan memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi.

Salah satu penghargaan yang digunakan dalam organisasi adalah penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*). Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Gibson, Ivancevich & Donnely (1991) penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*).

Menurut Gibson, Ivancevich & Donnely (1991) penyelesaian tugas adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk memulai atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Dampak yang dimiliki oleh seseorang dalam penyelesaian tugas adalah bentuk imbalan terhadap diri sendiri. Sedangkan pencapaian prestasi (*achievement*) adalah penghargaan yang ditata tersendiri yang di peroleh seseorang jika mencapai suatu tujuan yang menantang (*challenging goal*). Selain itu Mc Clelland juga menemukan adanya perbedaan individual dalam

perjuangan untuk mencapai prestasi. Beberapa individu mencari tujuan yang menantang, sementara yang lainnya mencari tujuan yang moderat atau yang rendah.

Dalam organisasi, banyak orang menginginkan pekerjaan yang dapat memberikan mereka hak untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa otonomi dapat berawal dari kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur dan dikendalikan manajemen secara ketat, akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi. Pengembangan pribadi (*personal growth*) setiap individu dalam suatu organisasi merupakan suatu pengalaman yang unik. Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidak diijinkan atau tidak didorong mengembangkan keahlian mereka.

#### **Motivasi**

Stephen P Robins (2001) mengemukakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang di kondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dari uraian tersebut nampak bahwa seseorang mau mengeluarkan upaya karena ada kebutuhan individualnya dan kebutuhan individual ini berbeda antara orang yang satu dengan orang yang lainnya. Jadi, supaya dapat memotivasi karyawan, perusahaan harus membantu individu untuk mencapai tujuan individu karyawan, yaitu salah satunya adalah memenuhi kebutuhan individu karyawan.

#### **Hubungan Penghargaan Instrinsik Terhadap Motivasi Kerja**

Perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan yang tinggi, tetapi perusahaan juga membutuhkan kesempatan yang baik dan motivasi tinggi dari karyawannya agar kinerja perusahaan tercapai dengan baik. Walaupun perusahaan memiliki karyawan yang pandai, tetapi kalau karyawan tersebut tidak memiliki motivasi yang tinggi

maka pada saat karyawan tersebut menghadapi masalah maka karyawan tersebut tidak mengeluarkan semua kemampuannya untuk mengatasi masalah tersebut, sehingga kinerja perusahaan menjadi terganggu (Gibson, Ivancevich & Donnely, 1991).

Seseorang akan termotivasi dengan penghargaan yang diperoleh jika penghargaan tersebut dapat memuaskannya. Penghargaan yang dapat memuaskan karyawan biasanya berkaitan dengan pekerjaan karyawan itu sendiri atau yang dikenal dengan penghargaan intrinsik. Hubungan antara penghargaan dan kepuasan tidak dipahami dengan sempurna karena sifatnya juga tidak statis. Hubungan tersebut berubah karena orang dan lingkungannya berubah. Akan tetapi, ada beberapa hal penting yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mendistribusikan penghargaan menurut *equity theory*, J. Stacy Adams (1965). Pertama, penghargaan tersebut harus cukup memuaskan kebutuhan dasar manusia. Peraturan pemerintah, perjanjian kerja, dan kejujuran manajerial telah menyediakan penghargaan minimum dalam hampir semua lingkungan kerja. Kedua, individu cenderung membandingkan penghargaan yang mereka peroleh dengan penghargaan yang di peroleh orang lain. Jika dianggap tidak adil, maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu dalam mendistribusikan penghargaan, pihak manajemen harus mempertimbangkan perbedaan individu. Jika tidak dipertimbangkan maka proses pemberian penghargaan akan kurang efektif dari yang diharapkan. Setiap penghargaan harus cukup memuaskan kebutuhan dasar, dianggap adil, diorientasikan secara individual.

### Penelitian Terdahulu dan Perumusan Hipotesis

Edwin Locke dengan *goal setting theory*-nya (1984) mengemukakan bahwa motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh tujuan dan maksud orang tersebut, dan perusahaan dituntut untuk dapat memberikan tujuan yang jelas kepada karyawan, karena hal tersebut pada akhirnya akan memberikan kepada pekerja rasa berprestasi. Jadi *goal setting theory* ini lebih menekankan pada penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*).

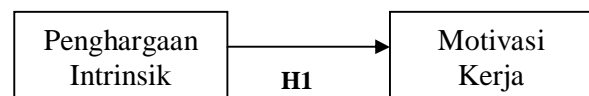
Penelitian Gibson, Ivancevich & Donnely (1991) menemukan bahwa penghargaan intrinsik yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*). berhubungan positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Mc. Gregor, 1960 dalam Stephen P Robins (2001) menyatakan bahwa pemberian otonomi ini diharapkan karyawan akan merasa senang dan nyaman dalam bekerja, sehingga motivasinya meningkat. Sebaliknya jika dalam pekerjaannya seorang karyawan dikendalikan oleh manajemen secara ketat, maka karyawan tersebut akan merasa tidak nyaman dan tertekan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga motivasi kerjanya akan menurun, menurut Teori Y. Sedangkan teori X menyatakan bahwa pemberian otonomi oleh pihak manajemen menyebabkan motivasi kerja karyawan menurun

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

**H1: Penghargaan intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.**

Berdasarkan hubungan antara variabel seperti dijelaskan diatas, maka rumusan model penelitian sebagai berikut:



### Metodologi Penelitian

#### Data Penelitian

Data yang digunakan adalah data primer, dimana peneliti harus mengumpulkan data melalui penelitian lapangan dan mengolah sendiri (Supramono dan Haryanto, 2003). Sementara itu, cara pengumpulan data yang akan dilakukan adalah dengan penyebaran kuesioner ke para karyawan, dimana para responden dimohon untuk mengisi sendiri.

Kuesioner yang dibagikan kepada responden berupa angket tertutup yang berisi

daftar pernyataan dimana didalamnya juga disediakan beberapa alternatif jawaban, sehingga responden cukup memilih jawaban yang telah disediakan. Jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner berpedoman pada skala *Likert*. Skor 1-4 digunakan untuk mengukur jawaban responden, dimana untuk pernyataan yang bersifat *favorable* diberi skor 4 dan untuk pernyataan yang bersifat *unfavorable* diberi skor 1.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan sebuah perusahaan di Semarang. Sampel dari penelitian ini adalah semua karyawan perusahaan yang terdiri dari karyawan departemen pemasaran, pembelian, akuntansi dan keuangan, persediaan serta personalia dan umum, mulai dari level staf sampai dengan manager yang semuanya berjumlah 42 responden.

### Pengukuran Variabel Analisis

Variabel analisis dalam penelitian ini adalah penghargaan intrinsik sebagai variabel independen, serta motivasi kerja sebagai variabel

dependen. Variabel independen yaitu penghargaan intrinsik diukur dengan menggunakan 14 indikator dengan penjabaran sebagai berikut penyelesaian tugas (*task completion*) diukur dengan menggunakan 4 indikator, pencapaian prestasi (*achievement*) diukur dengan menggunakan 4 indikator, otonomi (*autonomy*) diukur dengan menggunakan 3 indikator, pengembangan pribadi (*personal growth*) diukur dengan menggunakan 3 indikator. Sedangkan variabel dependen yaitu motivasi diukur dengan menggunakan 7 indikator dimana aspek motivasi meliputi aspek pengaruh diukur dengan menggunakan 2 indikator, aspek pengendalian diukur dengan menggunakan 1 indikator, aspek perluasan diukur dengan menggunakan 2 indikator, aspek afiliasi diukur dengan menggunakan 1 indikator.

Variabel-variabel tersebut berada pada aras pengukuran ordinal dan metode perskalaan yang dipakai adalah *Likert Scale*. Untuk lebih jelasnya, variabel dan indikator-indikatornya bisa dilihat pada Tabel 1 dibawah ini :

Tabel 1  
Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	
<b>Variabel Dependent</b>		
Motivasi (Y)	Y1	Menetapkan diri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain
	Y2	Memberikan saran dan ide-ide baru
	Y3	Kesukaan pada wewenang
	Y4	Mencari bantuan orang lain yang lebih mengetahui masalah-masalah dalam pekerjaan
	Y5	Mencari cara-cara baru untuk menolong teman sekerja
	Y6	Kesukaan menerima tanggung jawab dari <i>team work</i>
	Y7	Inisiatif untuk menjalin hubungan dengan orang lain
<b>Variabel Independent</b>		
Penyelesaian Tugas/Task Completion (X1)	X1.1	Peduli dengan pekerjaan
	X1.2	Memastikan semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana
	X1.3	Berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan
	X1.4	Memikirkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja
Pencapaian Prestasi/Achievement (X2)	X2.1	Meluangkan waktu untuk membantu rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya
	X2.2	Tidak pernah menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi
	X2.3	Mengikuti perkembangan organisasi
	X2.4	Menggunakan pendapat yang benar untuk melakukan evaluasi bagi organisasi
Otonomi/Autonomy (X3)	X3.1	Kesempatan berpikir dan bertindak secara mandiri
	X3.2	Peluang untuk berpartisipasi dalam menentukan metode dan prosedur dalam organisasi
	X3.3	Memiliki wewenang dalam posisi kerja sekarang ini
Pengembangan Pribadi / Personal Growth (X4)	X4.1	Kesempatan untuk belajar sesuatu yang baru
	X4.2	Kemampuan dan keahlian berkembang selama bekerja
	X4.3	Memperoleh pengalaman-pengalaman baru ditempat kerja
	X4.4	Kesempatan untuk belajar sesuatu yang baru

### Teknik Analisis

Untuk mengolah dan membahas data yang telah terkumpul maka digunakan teknik analisis kuantitatif. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi berganda. Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

#### Uji kesahihan (*validity*) dan Uji keterandalan (*reliability*)

Dalam pengujian kesahihan dan keterandalan indikator ini menggunakan *Corrected Item to Total Correlation Coefficient*, yang bisa digunakan untuk mengukur kesahihan sekaligus keandalan (Ihalauw, 2004). Pengujian ini secara teknis dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi ( $r$ ) antara skor masing-masing indikator empirik sebuah konsep dengan skor total indikator empirik lainnya untuk konsep yang sama.

Kemudian dilakukan uji signifikansi dengan menggunakan teknik statistik uji  $t$ , yang mana nilai  $t$ -hitung yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan nilai  $t$ -tabel dengan tingkat kepercayaan sebesar 5% dengan derajat kebebasan sebesar  $n-2$ . Koefisien dinyatakan signifikan bila nilai  $t$ -test lebih besar dari  $t$ -tabel.

#### Uji regresi berganda

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen, dari besarnya koefisien determinasi, yang dinotasikan dengan  $r^2$ . Nilai  $r^2$  berkisar antara nol sampai satu. Jika koefisien determinasi ini besarnya satu atau mendekati satu, maka berarti variabel independen dapat menjelaskan semua atau hampir semua *variance* yang terjadi pada variabel dependen. Tetapi jika koefisien determinasi ini mendekati nol, maka hal tersebut menunjukkan bahwa variabel independen yang dianalisis hanya sanggup menjelaskan sebagian kecil dari *variance* yang terjadi pada variabel dependen (Sadyadarma, 1988).

Untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh signifikan atau tidak maka perlu diadakan uji  $t$  ( $t$ -test). Nilai  $t$ -test yang diperoleh akan dibandingkan dengan nilai  $t$ -tabel pada derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 5\%$ ).

Jika  $t$ -test  $< t$ -tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, demikian juga sebaliknya.

Untuk mengetahui kemampuan seluruh variabel independen dalam menjelaskan *variance* dari variabel dependen dapat dideteksi dengan melihat nilai dari  $R^2$ . Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai dengan 1. Jika koefisien determinasi ini besarnya satu atau mendekati satu, maka berarti seluruh variabel independen dapat menjelaskan semua atau hampir semua *variance* yang terjadi pada variabel dependen. Tetapi jika koefisien determinasi ini mendekati nol, maka hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel independen yang dianalisis hanya sanggup menjelaskan sebagian kecil dari *variance* yang terjadi pada variabel dependen.

Untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh signifikan atau tidak maka perlu diadakan uji  $F$  ( $F$ -test). Nilai  $F$ -test yang diperoleh akan dibandingkan dengan nilai  $F$ -tabel pada derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 5\%$ ). Jika  $F$ -test  $< F$ -tabel maka seluruh variabel independen tidak mampu menjelaskan *variance* dari variabel dependen.

### Hipotesis Statistik

Berdasarkan hipotesis penelitian yang ada, maka bisa diturunkan menjadi hipotesis statistik yang selanjutnya diuji kebenarannya secara empirik. Berikut ini adalah hipotesis statistik :

**$H_0: \beta_1 = 0$** , artinya variabel penghargaan intrinsik (X) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi karyawan (Y).

**$H_a: \beta_1 > 0$** , artinya variabel penghargaan intrinsik (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi karyawan (Y).

### Analisis Data dan Pembahasan

Pada bagian ini akan menunjukkan hasil penelitian. Bagian pertama menentukan statistik deskriptif, bagian kedua menentukan kesahihan dan keterandalan indikator dan bagian ketiga melakukan pengujian hipotesis.

Tabel 2 menunjukkan statistik deskriptif atas variabel penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*),

otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*) sebagai variabel independen, serta motivasi (*motivation*) sebagai variabel dependen yang diteliti untuk total sampel. Statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan berbagai karakteristik data yang akan digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Berdasar Tabel 2, dapat dilihat nilai rata-rata, dan variasi perubahannya untuk masing-masing variabel.

1. N atau jumlah data yang valid untuk variabel motivasi (*motivation*), variabel penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) yang terdiri dari penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), Otonomi (*autonomy*), dan pengembangan pribadi (*personal growth*) sebanyak 42 responden.
2. Nilai rata-rata untuk variabel motivasi (*motivation*) adalah sebesar 20.30 dengan standar deviasi 2.66. Demikian juga dengan variabel penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) yang terdiri dari penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), Otonomi (*autonomy*), dan pengembangan pribadi (*personal growth*) yang digunakan dalam penelitian, dapat ditunjukkan dengan angka-angka pada Tabel 2.

### Uji Kesahihan dan Keterandalan Indikator

Dalam pengujian kesahihan dan keterandalan indikator ini menggunakan *Corrected Item to Total Correlation Coefficient*, yang bisa digunakan untuk mengukur kesahihan sekaligus keandalan (Ihalauw, 2004). Pengujian ini secara teknis dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi antara skor masing-masing indikator empirik sebuah konsep dengan skor total indikator empirik lainnya untuk konsep yang sama, dengan menggunakan uji t. Hasil dari uji t tersebut bisa dilihat pada Tabel 3:

Tabel 2  
Statistik Deskriptif

	N	Mean	Std. Deviation
<b>Variabel Dependen</b>			
Motivasi/ <i>Motivation</i> (Y)	42	20.30	2.66
<b>Variabel Independen</b>			
<b><i>Intrinsic Reward</i></b>			
Penyelesaian Tugas/ <i>Task Completion</i> (X1)	42	13.18	2.09
Pencapaian Prestasi/ <i>Achievement</i> (X2)	42	11.85	1.65
Otonomi/ <i>Autonomy</i> (X3)	42	9.65	1.05
Pengembangan Pribadi/ <i>Personal Growth</i> (X4)	42	9.93	1.25

Sumber : Data Primer diolah

Tabel 3  
Analisis Kesahihan dan Keterandalan Indikator

Variabel	Indikator	Uji t		Koefisien Korelasi
		t Hitung	P- Value	
Variabel Dependen				
Motivasi (Y)	Y1	2.340	*0.025	0.126
	Y2	2.666	*0.011	0.158
	Y3	4.857	*0.000	0.383
	Y4	2.285	*0.028	0.121
	Y5	0.215	0.831	0.001
	Y6	2.233	*0.032	0.116
	Y7	2.214	*0.033	0.114
Variabel Independen				
Intrinsic Reward				
Penyelesaian	X11	5.685	*0.000	0.460
Tugas / Task	X12	3.056	*0.004	0.197
Completion	X13	3.346	*0.002	0.228
(X1)	X14	5.432	*0.000	0.437
Pencapaian	X21	2.407	*0.021	0.132
Prestasi /	X22	2.043	*0.048	0.099
Achievement	X23	1.786	0.082	0.077
(X2)	X24	3.362	*0.002	0.229
Otonomi /	X31	3.177	*0.003	0.210
Autonomy	X32	2.347	*0.024	0.127
(X3)	X33	6.889	*0.000	0.555
Pengembang	X41	5.681	*0.000	0.459
an	X42	4.370	*0.000	0.335
Pribadi/Perso	X43	3.815	*0.000	0.277
nal Growth				
(X4)				

Sumber : Data Primer Diolah

Keterangan: \*Signifikan pada aras kepercayaan 5%

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada Tabel 3 di atas disimpulkan terdapat dua indikator yang digunakan tidak lolos uji kesahihan dan keterandalan, yaitu sebuah indikator pada variabel motivasi (Y5) dan sebuah indikator pada variabel pencapaian prestasi/*achievement* (X23). Hal ini bisa dilihat dari nilai *P-value* dari *t* hitung, dimana indikator-indikator yang lolos uji kesahihan dan keterandalan adalah indikator-indikator yang memiliki *P-value* dibawah 0.05. Dengan demikian, untuk analisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis regresi berganda variabel motivasi (*motivation*) menggunakan enam indikator, variabel penyelesaian tugas (*task completion*) menggunakan empat indikator, pencapaian prestasi (*achievement*) menggunakan tiga indikator, otonomi (*autonomy*) menggunakan tiga indikator serta pengembangan pribadi (*personal growth*) menggunakan tiga indikator.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak dengan mengetahui pengaruh dari penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*), terhadap motivasi (*motivation*). Hasil pengujian dengan analisis regresi berganda bisa dilihat pada Tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4  
Hasil Analisis Regresi Berganda

Pengaruh *Task Completion*, *Achievement*, *Autonomy*, dan *Personal Growth* terhadap Motivasi Kerja.

Variabel	$\beta$	Uji t		Uji F		$R^2$
		t Hitung	P-Value	F Hitung	P-Value	
<i>Task Completion</i>	0.500	2.595	*0.014			
<i>Achievement</i>	0.768	3.716	*0.001	16.117	*0.000	0.648
<i>Autonomy</i>	0.907	3.027	*0.005			
<i>Personal Growth</i>	0.680	2.497	*0.017			

Sumber : Data Primer Diolah:

Keterangan:\*Signifikan pada aras kepercayaan 5%

Berdasarkan Tabel 4 diatas bisa disimpulkan bahwa penyelesaian tugas (*task completion*) secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada aras kepercayaan 5%, karena berdasarkan perhitungan statistik dengan menggunakan regresi berganda menghasilkan nilai *t* hitung yang sebesar 2.595 dengan *P-value* 0.014. Jadi kemauan karyawan untuk selalu bisa menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian Gibson, Ivancevich & Donnely (1991). Pihak manajemen perusahaan selalu memberikan tugas-tugas sesuai dengan bidang pekerjaan karyawan yang bisa membuat karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikannya. Tantangan untuk menyelesaikan tugas tersebut dapat membuat karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan hal ini terlihat dari nilai rata-rata penyelesaian tugas (*task completion*) yang sebesar 13.18 (tinggi). Dengan demikian, pihak manajemen perusahaan harus selalu berusaha untuk mempertahankan hal ini, supaya motivasi kerja karyawan selalu terjaga.

Pencapaian prestasi (*achievement*) secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada aras kepercayaan 5%, karena berdasarkan perhitungan statistik (Tabel 4) dengan menggunakan regresi berganda menghasilkan nilai *t* hitung sebesar 3.716 dengan *P-value* 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian Gibson, Ivancevich & Donnely (1991). Karyawan akan merasa berprestasi jika mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sehingga secara tidak langsung pencapaian prestasi yang dilakukan oleh karyawan memiliki kaitan erat dengan penyelesaian tugas (*task completion*). Jika dilihat dari nilai rata-rata pencapaian prestasi (*achievement*) sebesar 11.85 (tinggi) maka pihak manajemen perusahaan harus berusaha supaya karyawan merasa lebih berprestasi, yaitu dengan memberikan tantangan-tantangan yang baru kepada karyawan, karena walaupun nilai dari pencapaian prestasi (*achievement*) sudah tinggi tetapi masih bisa ditingkatkan lagi.

Otonomi (*autonomy*) juga secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja

karyawan pada aras kepercayaan 5% karena berdasarkan perhitungan statistik (Tabel 4) dengan menggunakan regresi berganda menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 3.027 dengan  $P$ -value sebesar 0.005. Dengan demikian motivasi kerja karyawan akan meningkat jika karyawan diberikan otonomi sebesar-besarnya, karena bisa jadi dengan adanya otonomi yang besar karyawan akan merasa semakin dipercaya. Dengan demikian penelitian ini sejalan dengan Gibson, Ivancevich & Donnely (1991) serta Y Theory Mcgregor (1960) yang menyatakan bahwa semakin tinggi otonomi maka motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi. Dari hasil penelitian ini, perusahaan sebaiknya mempertimbangkan untuk memberikan penghargaan berupa otonomi, karena terbukti dengan memberikan otonomi (*autonomy*) akan menyebabkan motivasi kerja karyawan meningkat.

Dalam penelitian ini, pengembangan pribadi (*personal growth*) secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada aras kepercayaan 5%, karena berdasarkan perhitungan statistik (Tabel 4) dengan menggunakan regresi berganda menghasilkan nilai  $t$  hitung sebesar 2.497 dengan  $P$ -value sebesar 0.017. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan pribadi (*personal growth*) maka motivasi kerja akan semakin tinggi. Pengalaman-pengalaman baru dan peningkatan kemampuan yang diperoleh karyawan selama bekerja terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian Gibson, Ivancevich & Donnely (1991). Perusahaan sebaiknya memberikan tugas-tugas yang bisa memberikan pengalaman-pengalaman baru kepada karyawan, sehingga karyawan lebih berkembang kemampuannya. Pengalaman-pengalaman baru yang dimiliki karyawan saat mengerjakan tugasnya, dapat membuat karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan di perusahaan ini dapat terjaga dengan baik. Walaupun nilai rata-rata dari pengembangan pribadi (*personal growth*) sudah sebesar 9.93, pihak manajemen perusahaan harus berusaha supaya dalam mengerjakan tugasnya karyawan

merasa kemampuan yang dimilikinya bertambah, sehingga motivasi kerja karyawan menjadi semakin tinggi.

Secara bersama-sama, penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada aras kepercayaan 5%. Hal ini bisa dilihat dalam hasil perhitungan pada Tabel 4 diatas, dimana hasil perhitungan menunjukkan nilai  $F$  hitung sebesar 16.117 dengan  $P$ -value sebesar 0.000. Sedangkan nilai  $R^2$  sebesar 0.648 menunjukkan bahwa 64.8% perubahan dari motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*), sedangkan 35.2% perubahan motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya diluar penelitian ini.

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penghargaan intrinsik yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### Implikasi Terapan

- Dalam memberikan pekerjaan sebaiknya perusahaan selalu memberikan target-target yang jelas kepada karyawan, karena keinginan karyawan menyelesaikan tugas yang telah diberikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- Pihak manajemen perusahaan bisa meningkatkan pemberian penghargaan berupa pencapaian prestasi (*achievement*) misalnya berupa pekerjaan-pekerjaan yang disertai dengan target-target yang jelas sehingga karyawan akan merasa lebih tertantang untuk



menyelesaikannya, sehingga motivasi kerjanya akan meningkat.

- Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan sebaiknya memberi otonomi yang lebih luas kepada karyawan dalam bekerja, karena dengan otonomi ini karyawan akan merasa lebih leluasa dalam bekerja dan merasa lebih dipercaya oleh perusahaan, sehingga karyawan akan lebih giat dalam bekerja.
- Pengembangan pribadi (*personal growth*) yang diperoleh karyawan dalam menjalankan tugasnya juga harus menjadi perhatian pihak manajemen perusahaan dalam memberikan pekerjaan kepada karyawan. Untuk itu manajemen perusahaan bisa memberikan tugas-tugas baru yang belum pernah dikerjakan karyawannya, sehingga para karyawan merasa selalu menemukan hal-hal baru dalam bekerja.

### Referensi

- A.H. Maslow. 1943. *A Theory Of Human Motivation*. Psychological Review, Vol. 50 No. 4 hal 370-396
- Davis, Keith and John W Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*, Terjemahan, Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta
- E. A. Locke. 1968. *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, Hal 157-189
- E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee, and P. Bobko. 1984. *Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies On Task Performance*. Journal of Psychology, Hal 241-251
- Gibson, James L, John M Ivancevich, and James H Donnelly. 1991. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Terjemahan, Edisi Empat, Erlangga, Jakarta
- Ihalauw, John, J.O.I., 2004, *Bangunan Teori Edisi Ketiga Milenium*, Salatiga. FE-UKSW.
- J. S. Adams. 1965. *Inequity in Social Exchanges*. Advances in Experimental Social Psychology. Hal 267-300
- McCelland, Power; D.C. McCelland and D.H. Burnham. 1976. *Power Is The Great Motivator*. Harvard Business Review. Hal 100 - 110
- Robins, Stephen P. 2001. *Organizational Behaviour*, New Jersey : Prentice Hall International Inc
- Sadyadarma, 1988, *Statistik II* (Bagian I), Salatiga : Fakultas Ekonomi – UKSW.
- Sumarga, Christian Harda. 2000. *Statistika*, Fakultas Ekonomi UKSW, Salatiga
- Suparmoko, M. 1998. *Metode Penelitian Praktis*, Edisi Tiga, BPFE Yogyakarta
- Supramono dan Haryanto, Jony, Oktavian, 2003. *Desain Proposal Penelitian Studi Pemasaran*, Salatiga : FE-UKSW.
- Wood, Jack, Joseph Wallace and Rachid Zeffane. *Organizational Behaviour, an Asia – Pacific Perspective*, John Wiley & Sons